Quels indicateurs pour **mesurer l'action de votre association ?**

■ CLAUDIA ZIM-IOU-SIE, Chambre des associations du Val-de-Marne

L'amélioration du fonctionnement des associations et la structuration de leurs activités amènent les dirigeants associatifs à mettre en place des outils leur permettant de mesurer le degré d'atteinte de leurs objectifs. Une démarche qui implique de détenir des données pertinentes sur les points que l'on souhaite faire évoluer.

L'évaluation est un exercice au cours duquel on analyse des résultats par rapport à des objectifs que l'on s'est fixés et/ou des moyens que l'on a mobilisés. Pour conduire l'évaluation de manière efficace, il convient donc d'abord d'en définir le périmètre. La réponse à cette question va permettre de déterminer des indicateurs et de choisir les types de données qui devront être collectées et analysées.

Les indicateurs doivent être définis dès la phase de conception

Trois types d'indicateurs

Un indicateur est la représentation chiffrée d'un critère préétabli (activité, moyens utilisés, résultats obtenus, etc.). Il doit être significatif par rapport aux informations désirées. Il permet de mesurer les évolutions à condition que les données qui y sont associées soient régulièrement recueillies. Selon ce que l'on cherche à mesurer on utilisera un type d'indicateur particulier.

• **Les indicateurs d'activité** sont établis à partir des données en lien avec le volume d'activité de l'association : nombre d'heures d'animation, de personnes formées, etc. Ils sont le résultat d'un simple comptage. Les données peuvent être détaillées. Par exemple, pour le nombre de personnes reçues, il est possible de détailler le nombre d'hommes, de femmes, les tranches d'âge, etc.

• **Les indicateurs de processus** fournissent des informations sur la manière dont sont mises en œuvre les actions. Délais de traitement de dossiers, nombre d'incidents, conformité des procédures appliquées... Ces données sont plus complexes à recueillir. Elles demandent des procédures contraignantes d'auto-contrôle de la part des personnes impliquées et la conception d'outils spécifiques simples d'utilisation (faute de quoi ils ne seront pas renseignés). Leur analyse peut servir à améliorer les façons de faire et l'organisation du travail.

• **Les indicateurs de résultats ou de performance** sont, pour leur part, liés aux résultats obtenus et font intervenir les notions d'efficacité (résultats par rapport aux objectifs de départ) et d'efficience (résultats par rapport aux moyens engagés). Ils peuvent concerner la satisfaction des participants à une action, l'affectation des ressources... Ces données ne sont pas toujours chiffrables directement. On peut procéder par questionnaires et en tirer des statistiques. Là encore il faut prévoir de quelle façon les données vont être recueillies, sans qu'il y ait redondance avec les indicateurs précédemment indiqués et sans que les procédures soient trop lourdes.

CRITÈRES ET INDICATEURS : QUELLE DIFFÉRENCE ?

Un critère est un élément d'appréciation qui permet de juger de la valeur d'une action. Il s'établit en fonction des objectifs définis en amont. Il permet de répondre à la question : avons-nous réussi à atteindre nos objectifs ? Il faut donc se demander quels éléments sont significatifs en terme de réussite. Ce peut être des notions chiffrables (impact sur la population, l'économie...) ou non (lien social, évolution personnelle des participants...) mais qui doivent tendre à prouver la pertinence de l'action. Les indicateurs représentent les types de données précises qui doivent être collectées comme mesures des critères. Si l'on parle d'impact sur la population locale comme critère, les indicateurs peuvent être la fréquentation d'un événement ou d'un lieu, le degré de satisfaction par rapport aux attentes des personnes, la dynamique éventuellement créée (initiatives induites, participation bénévole, effet réseau...).

Comment choisir ?

Appliqués à un projet, les indicateurs doivent être définis dès la phase de conception afin de se doter des outils qui permettront de les renseigner tout au long de l'action. La collecte des données, pour être efficace, doit être systématique et rigoureuse. L'ensemble des acteurs concernés doit être informé sur l'utilité de la démarche afin que les informations récoltées soient fiables et que les procédures soient acceptées par ceux qui doivent les appliquer. Les conclusions tirées peuvent leur être présentées afin de leur offrir une visibilité plus large sur les enjeux et défis de l'association et ainsi favoriser leur implication.

Les indicateurs sont choisis en fonction de l'utilisation que l'on souhaite en faire. Il convient d'en choisir un petit nombre, facile à exploiter. En effet, toutes les données ne sont pas nécessairement pertinentes par rapport aux objectifs et au champ de l'évaluation. De plus, le temps de collecte et de traitement des données ne doit pas générer de tâches d'une lourdeur excessive sur le déroulement des actions. Ils doivent être spécifiques, c'est-à-dire ne mesurer qu'une chose à la fois, et complémentaires. Les données chiffrées ne doivent pas masquer l'importance de données qualitatives venant les éclairer. Les indicateurs prennent tout leur sens à la lumière d'éléments contextuels ou explicatifs. Ils servent à analyser les écarts, mesurer l'impact des actions ou argumenter les faits.

Quelle utilisation ?

Les indications fournies peuvent d'abord aider à la prise de décision : valider ou invalider l'action, la réajuster, etc. L'analyse des données liées aux ressources humaines, matérielles et financières allouées influe sur les modalités de mise en œuvre des actions. Elle peut révéler des dysfonctionnements, ou au contraire des pratiques intéressantes. Elle est toujours riche d'enseignement quant au quotidien de l'association. Les données relatives aux bénéficiaires permettent d'affiner la connaissance des publics, de leurs besoins, ressentis ou de leurs difficultés. L'évolution des indicateurs dans le temps permet de distinguer clairement des tendances qui peuvent être croisées avec les compétences et les modes opératoires de l'association. Il devient ainsi possible de repérer l'impact d'éléments tels des départs de bénévoles ou salariés, la mise en place d'outils ou applications. La collecte et l'analyse de données sont des temps d'échanges entre les différents intervenants mais aussi d'information sur les résultats des actions et les perspectives d'avenir. Présentés sous formes de tableaux ou autres graphiques, ils constituent la base des projets associatifs, rapports d'activités, bilan de financement et supports de valorisation de l'association. Ils peuvent ainsi être utilisés dans la communication de l'association. ■

LAISSEZ-VOUS GUIDER

• **« Bien renseigner les indicateurs de votre projet FSE », Programme opérationnel national « Compétitivité régionale et emploi » 2010.**
Le Fonds social européen met à disposition des porteurs de projet des outils d'aide au montage de leur dossier. Dans ce guide sont présentés des indicateurs sur les caractéristiques des participants aux actions à leur entrée et sur le devenir à la fin du projet : genre, statut sur le marché de l'emploi, tranche d'âge, sorties positives, abandons, etc.
http://www.europeidf.fr/fileadmin/documents_fse/instructions/bien_renseigner_les_indicateurs_-_Beneficiaires.pdf

• **Guide de bonnes pratiques pour les associations et les fondations collectrices de fonds,** IDEAS (Institut de développement de l'éthique et de l'action pour la solidarité).
L'association IDEAS a mis en place une méthode qui décline 120 indicateurs de réalisation de 12 objectifs devant être fixés par une organisation. Le guide, conçu au sein d'un comité expert, couvre trois champs : gouvernance, gestion financière et efficacité de l'action.
www.ideas.asso.fr